

# Recursos do Trabalho, Florescimento no Trabalho e Job Crafting

## Job Resources, Flourishing at Work and Job Crafting

Filipi Junger Branco Brasil<sup>1</sup> e Larissa Maria David Gabardo-Martins<sup>2</sup>

### Resumo

O Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (JD-R) foi desenvolvido buscando explicar a saúde e o bem-estar ocupacional. O presente trabalho objetivou analisar o papel do florescimento no trabalho na relação de dois recursos (autonomia no trabalho e comportamento de suporte do supervisor à família) com o *job crafting*. A amostra compôs-se de 509 trabalhadores brasileiros, de ambos os sexos (71,3% mulheres). A idade dos participantes variou 18 a 82 anos ( $M=42,6$ ;  $DP=10,4$ ). Os resultados da Modelagem de Equações Estruturais evidenciaram uma relação direta e positiva entre os recursos do trabalho com o *job crafting*. Ademais, demonstraram o papel mediador do florescimento no trabalho nessas relações. Tais achados oferecem diferentes contribuições teóricas e práticas para a área da Psicologia Organizacional permitindo o avanço no conhecimento sobre a rede nomológica das relações dos recursos do trabalho com o *job crafting*, tendo o florescimento como mediador.

**Palavras-chave:** autonomia no trabalho, suporte social no trabalho, bem-estar no trabalho, job crafting, Modelo JD-R

### Abstract

The Job Demands–Resources (JD-R) model was developed to explain occupational health and well-being. The present work intended to analyze the role of flourishing at work in the relationship between two resources (autonomy at work and the supervisor's supportive behavior towards the family) with job crafting. The sample consisted of 509 Brazilian workers, of both sexes (71.3% women). Participants' ages ranged from 18 to 82 years ( $M = 42.6$ ;  $SD = 10.4$ ). The results of the Structural Equation Modeling showed a direct and positive relationship between work resources and job crafting. In addition, they also demonstrated the mediating role that flourishing at work has in these relationships. Such findings offer different theoretical and practical contributions to the field of Organizational Psychology, allowing advances in knowledge of the nomological network of relationships between work resources and job crafting, with flourishing as a mediator.

**Keywords:** Autonomy at work, Social support at work, Well-being at work, JD-R model, Job crafting

<sup>1</sup>Doutorando em Psicologia. Universidade Salgado de Oliveira, Niterói-RJ, Brasil. E-mail: [brasil.filipi@gmail.com](mailto:brasil.filipi@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-7171>

<sup>2</sup>Professora Titular. Universidade Salgado de Oliveira, Niterói-RJ, Brasil. E-mail: [gabardo.larissa@gmail.com](mailto:gabardo.larissa@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-1356-8087>

## Introdução

Durante muito tempo, a psicologia tradicionalista debruçava-se, em especial, nos aspectos negativos dos indivíduos, ou seja, em suas disfuncionalidades e doenças mentais. Assim, o foco era reparar os danos sofridos por tais indivíduos. Ao final do século XX, impulsionado por Martin Seligman, ressurgiu o movimento da Psicologia Positiva. Na esteira de tal perspectiva, o foco da psicologia mudou para o que há de positivo nas pessoas. Dessa maneira, passou-se a investigar os aspectos saudáveis dos indivíduos, contrapondo-se a referida psicologia tradicionalista (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

No contexto das organizações, também houve por muito um foco no lado negativo. Nesse sentido, os pesquisadores da área da psicologia organizacional detinham-se principalmente nas características que influenciavam negativamente o desempenho dos empregados, tais como: o absenteísmo, o *burnout*, a exaustão no trabalho, a sobrecarga no trabalho (Luthans, 2002).

Na contramão da análise de uma perspectiva negativa no mundo corporativo, a psicologia positiva pressupõe que seja utilizado um estilo interpretativo otimista no desempenho laboral com o trabalhador, uma vez que este paradigma detém efeitos que atuam de forma salutar no âmbito físico e psicológico do indivíduo, potencializando o processo motivacional e produtivo. Esta escola do pensamento preconiza que as emoções positivas são primordiais para o desenvolvimento pessoal (Fredrickson, 2003). Ao aplicar a psicologia positiva ao cenário organizacional, surge a perspectiva do comportamento organizacional positivo, segundo a qual as capacidades psicológicas exercem influência no desempenho organizacional (Luthans, 2002).

Partindo de tais assertivas, considera-se que todo ambiente organizacional é composto por aspectos negativos (demandas) e positivos (recursos; Bakker & Demerouti, 2018). Um modelo que foi desenvolvido que aborda tanto as demandas quanto os recursos organizacionais diz respeito ao modelo de demandas e recursos do trabalho (*Job Demands-Resources Theory* - JD-R; Demerouti et al., 2001). Segundo o referido modelo, os aspectos do ambiente organizacional podem ser categorizados em demandas e recursos

do trabalho. As demandas estão associadas a questões de ordem física, psicológica, social, organizacional que reclamam esforços de natureza psicológica e física do indivíduo, assim, requerendo esforço do empregado, por conseguinte, impactando a saúde laboral do trabalhador. Tais demandas propendem a variar conforme as atividades profissionais desempenhadas. (Bakker & Demerouti, 2018). São exemplos de demandas do trabalho: carga de trabalho, demandas de *e-mail*, conflitos interpessoais. Por outro lado, os recursos do trabalho são definidos como os aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que incitam os processos de crescimento, aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo (Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001).

O modelo JD-R preconiza que os recursos do trabalho relacionam a um projeto motivacional, ou seja, os recursos do trabalho levam ao indivíduo obter maiores níveis de bem-estar no trabalho, que, por sua vez, leva o indivíduo a apresentar um comportamento proativo em seu contexto laboral, denominado como *job crafting*.

Inicialmente, o *job crafting* foi definido a partir das mudanças físicas, cognitivas e relacionais, iniciadas pelos indivíduos para alterar a tarefa e ou as relações em seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Para Bakker et al. (2023), ao abordar o construto no modelo JD-R, o *job crafting* refere-se à iniciativa pessoal dos funcionários para mudar suas demandas de trabalho e recursos de trabalho, a fim de alinhar as suas atividades laborais com suas próprias habilidades e preferências (Bakker et al., 2023).

Considerando, porém, as assertivas preconizadas na psicologia positiva e, conseqüentemente, na abordagem do comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002), a presente investigação deter-se-á somente nos aspectos positivos preconizados no Modelo JD-R, ou seja, abordará apenas as relações de recursos do trabalho (autonomia no trabalho e comportamento de suporte do supervisor à família) com o *job crafting*, bem como o papel mediador de um indicador do bem-estar no trabalho nessas relações. O comportamento de suporte do supervisor à família foi escolhido para constituir o modelo de pesquisa proposto porque tal construto é de suma importância ao contexto organizacional

por proporcionar o equilíbrio do desenvolvimento de atividades laborais e familiares (Hammer et al., 2013). Dessa maneira, o seu uso como variável antecedente do *job crafting* constitui-se como um avanço nas testagens empíricas que utilizam o JD-R. Cumpre registrar que existem estudos sobre a relação do suporte social no trabalho com o *job crafting* (Chen et al., 2021; Lv & Bai, 2017), porém, a relação do comportamento do suporte do supervisor à família com o *job crafting* ainda não foi anteriormente investigada.

Outrossim, estudos sobre o *job crafting* no contexto brasileiro ainda são escassos (como por exemplo os estudos quantitativos de Chinelatto et al., 2015; 2020; Devotto et al., 2020a; 2020b; Devotto & Machado, 2020; Silva Júnior et al., 2020; o estudo qualitativo de Melo & Dourado, 2018; as revisões sistemáticas de literatura empreendidas por Devotto & Machado, 2017; Devotto & Wechsler, 2019; o estudo de caso realizado por Erthal & Sacramento, 2021; e por fim, o capítulo de livro elaborado por Ferreira et al., 2022). Portanto, a investigação sobre tal construto pode trazer importantes contribuições para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, já que o referido construto se relaciona a mudanças físicas, cognitivas e relacionais nas tarefas laborais, fazendo com que o indivíduo assuma ativamente a reconfiguração de suas atividades profissionais, adequando-as, modificando-as, e concedendo, portanto, uma identidade a elas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Em outras palavras, este indivíduo assume um papel de protagonista ao atuar como um agente da mudança (Devotto & Machado, 2017), em um contexto em que há cada vez mais necessidade do surgimento dessas perspectivas proativas, a fim de dar conta das mudanças organizacionais (Grant & Parker, 2009). Buscando elucidar tal questão, o presente trabalho teve como um dos objetivos a análise do construto *job crafting*.

Outro ponto que merece destaque no estudo do *job crafting* refere-se ao fato de que ele vem sendo utilizado como variável independente (Aldrin & Merdiaty, 2019; Garg et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021; Llorente-Afonso & Topa, 2019; Nguyen et al., 2019; Pradana & Suhariadi, 2020; Shin et al., 2020) e mediadora (Chang et al., 2021; Devotto et al., 2020b; DuPlessis et al., 2021; Robledo et al., 2019) em pesquisas que usam o

Modelo JD-R como principal referencial teórico. Foram encontrados apenas dois estudos em que o *job crafting* constituiu-se como variável dependente (Chen, 2019; Chinelato et al., 2020). Tal fato, porém, diverge daquilo que é preconizado no Modelo JD-R, que afirma que trabalhadores engajados são intrinsecamente motivados a permanecer engajados e, portanto, começam a otimizar proativamente seu trabalho (aumentar recursos e otimizar demandas; Bakker et al., 2023). Nesse sentido, tentando obter maiores evidências empíricas de que o *job crafting* é uma variável dependente em um modelo de pesquisa de recursos no trabalho, a atual investigação utilizou tal construto como variável consequente em um modelo mediacional.

Além das contribuições supracitadas, pode ser considerado o fato de que, no que tange à pesquisa quantitativa do Modelo JD-R no Brasil, os estudos conduzidos, em sua maioria, coletaram seus dados, em apenas um momento (exemplo, Chinelato et al., 2020; Devotto et al., 2020b; Mercali & Costa, 2019; Novaes et al., 2020), o que pode acarretar o viés comum do método (Podsakoff et al., 2003). Foi encontrado apenas um estudo com coleta realizada em mais de um tempo, mais especificamente, um estudo de diário (Chinelato et al., 2019). Assim, a presente pesquisa buscou amenizar o viés comum do método, ao coletar os dados em dois diferentes momentos.

Ademais, na testagem empírica o Modelo JD-R, o construto engajamento no trabalho é o que vem sendo mais utilizado como mediador Hakanen et al. (2008), Schaufeli e Taris (2014), Rich et al. (2010) e Xanthopoulou et al. (2007), uma vez que o processo motivacional originado a partir dos do trabalho tem como principal indicador o engajamento no trabalho (Bakker et al., 2023). Dessa maneira, as pesquisas que objetivam investigar o papel mediador de outros indicadores de bem-estar no trabalho vêm sendo negligenciadas. Com o intuito de fornecer novas evidências empíricas ao Modelo JD-R, o presente estudo testou o papel mediador do florescimento no trabalho na relação dos recursos no trabalho com o *job crafting*.

Com base no que foi anteriormente citado, o presente estudo teve como objetivo geral testar a relação de dois recursos no trabalho (autonomia no trabalho e comportamento de suporte do supervisor

à família) com o *job crafting*, bem como o papel mediador do florescimento no trabalho, por meio do Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

O presente trabalho traz importantes contribuições teóricas e práticas para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A primeira diz respeito ao fato de que foi testado o papel mediador do florescimento no trabalho, em detrimento do uso do engajamento no trabalho, construto que vem sendo constantemente abordado em outras investigações. Uma segunda contribuição associa-se à inserção do comportamento de suporte supervisor à família em modelo de pesquisa, visto que tal variável ainda é pouco investigada. Outra contribuição que pode ser citada refere-se ao fato de que a coleta de dados foi realizada em dois tempos, com o intuito de controlar o viés comum do método. Por fim, o aumento dos achados empíricos sobre o *job crafting* no Brasil e ainda sendo este utilizado como variável dependente também se constitui como uma contribuição relevante. Em suma, a investigação da relação de tais construtos pode ser uma ferramenta útil para o uso das lideranças e profissionais do segmento de recursos humanos que objetivem implementar ações e estratégias focadas na promoção do bem-estar, em alavancar a performance e os resultados organizacionais, logrando assim, uma diferenciação do *status quo* praticado pelo mercado através do foco e valorização do capital humano.

### **Comportamento de suporte do supervisor à família e *job crafting***

Para a teoria JD-R, os recursos do trabalho são aqueles que corroboram com a autorrealização de requisitos psicológicos basilares para o indivíduo, além de colaborarem com um espaço de trabalho motivador e agradável (Petrou et al., 2015). Conforme Bakker e Demerouti (2018), os recursos do trabalho relacionam-se positivamente com o *job crafting*. Um dos recursos do trabalho que fez parte do modelo de pesquisa no presente estudo diz respeito ao comportamento de suporte do supervisor à família (Schaufeli & Taris, 2014). Tal construto pode ser conceituado como o comportamento do supervisor direcionado ao subsídio dos papéis familiares dos empregados, associados ao bem-estar, à saúde e aos resultados

organizacionais. Utilizou-se na presente pesquisa pela sua importância no contexto organizacional ao proporcionar o equilíbrio do desenvolvimento de atividades laborais e familiares (Hammer et al., 2013). O suporte do supervisor à família proporciona o equilíbrio no desenvolvimento de atividades laborais e familiares (Hammer et al., 2013) e o bem-estar quando utilizadas como estratégias para o florescimento do indivíduo no âmbito profissional (Silva et al., 2020).

O *job crafting*, por sua vez, é caracterizado por um comportamento proativo adotado pelo trabalhador objetivando ajustar as tarefas desempenhadas, assim, gerando sentido no desempenho das atividades laborais (Bakker & Demerouti, 2018). Este é um comportamento que demanda uma adaptação aos desafios e as restrições impostas pelo empregador (Berg et al., 2010), todavia, sendo considerado uma vantagem estratégica tanto para o funcionário, quanto para a organização (Van den Heuvel et al., 2010). Dessa forma, quando os empregados mobilizam recursos, através do *job crafting*, tendem a criar um ambiente de trabalho mais favorável às suas necessidades de acordo com suas competências (Tims & Bakker, 2010). As ações relacionadas ao *job crafting* têm sido valorosas como antecedentes e consequentes ligados ao bem-estar profissional. O *job crafting* foi eleito para compor o modelo de pesquisa no corrente estudo, por se tratar de um aspecto de suma relevância no contexto organizacional favorecendo o alinhamento entre os valores pessoais e a maximização da performance nas atividades desempenhadas, gerando por sua vez, sentido para o trabalho.

Seria de se esperar, assim, o indivíduo que recebe o suporte do supervisor à família experimenta um senso de pertencimento e significância do trabalho, o que pode gerar um comportamento proativo ao desempenhar suas atividades laborais. Salientam-se que estudos anteriores (Chen et al., 2021; Lv & Bai, 2017) afiançam uma relação positiva entre suporte social no trabalho e *job crafting* no âmbito contextual, embora investigações empíricas ainda não tenham testado a relação entre o comportamento de suporte do supervisor à família e o *job crafting*. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1:* O comportamento de suporte do supervisor à família apresenta uma relação positiva como o *job crafting*.

### **Autonomia no trabalho e *job crafting***

Outro recurso do trabalho que foi utilizado diz respeito à autonomia no trabalho, que pode ser conceituada como o grau de liberdade que o empregado possui na programação de suas tarefas laborais e na auto definição dos procedimentos a serem adotados na sua execução (Hackman & Oldham, 1980). Tal construto foi escolhido porque a autonomia no trabalho é de extrema importância para as organizações, devido ao fato de impactar a redução do estresse e ampliar o bem-estar (Hirschle & Gondim, 2020; Lizote et al., 2021). Mantendo-se alinhado com estudos predecessores (Joo et al., 2010; Meng & Ma, 2015).

Seria de se imaginar, dessa maneira, que o fato de o indivíduo ter autonomia em seu trabalho o levaria a ter liberdade de eleger as atividades que serão desempenhadas, demonstrando um grau de senioridade. Isso provavelmente traria um comportamento proativo que o leve a redesenhar as suas tarefas na esfera organizacional. Não obstante, a autonomia no trabalho como um recurso laboral leva o indivíduo ao comportamento de *job crafting*, favorecendo que o funcionário ressignifique a sua relação com o trabalho, ao passo que, o empregado detém liberdade para manejar e decidir sobre a execução das suas atividades profissionais. Nesse sentido, estudos anteriores (Hackman & Oldham, 1980; Lyons, 2008; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2013) vêm demonstrando uma associação positiva entre a autonomia no trabalho e o *job crafting*. Isto posto, a seguinte hipótese foi formulada:

*Hipótese 2:* A autonomia no trabalho apresenta uma relação positiva com o *job crafting*

### **O papel mediador do florescimento no trabalho**

Conforme é preconizado pelo Modelo JD-R, os recursos do trabalho associam-se a um processo motivacional, por meio do aumento do nível do bem-estar no trabalho. Este, por sua vez, leva o indivíduo a apresentar o *job crafting* (Petrou et al., 2015). Como indicador do bem-estar no trabalho, foi escolhido o construto florescimento no trabalho, que pode ser conceituado como um estado de funcionamento e de sentimentos positivos, que o indivíduo apresenta na sua interação emocional e social em seu trabalho. Portanto, o florescimento transcorre à medida que o indivíduo experiencia um alto índice de otimismo, autossatisfação,

desenvolvimento de competências profissionais, bom relacionamento interpessoal com os seus pares e boa perspectiva de futuro, em seu contexto organizacional (Diener et al., 2009; Mendonça et al., 2014). O florescimento no trabalho foi escolhido como variável mediadora em detrimento a outros indicadores do bem-estar laboral por associar-se ao desempenho profissional, ao cumprimento e alcance de metas, e à capacidade do profissional de executar suas atividades e rotinas (Abbad et al., 2006; Demerouti et al., 2010).

Os recursos do trabalho empreendem um papel motivacional, visto que, impulsionam os desafios ou as ações no âmbito laboral, sincronicamente, energizando saudavelmente o trabalhador. O trabalhador energizado em seu trabalho é aquele que apresenta funcionamento e sentimentos positivos que podem fazer com que ele se sinta confiante e busque comportar-se de forma proativa ao realizar as suas tarefas e desafios de trabalho. Assim, estudos anteriores vêm ratificando o papel mediacional do bem-estar no trabalho na relação positiva entre recursos do trabalho e *job crafting* (Amanat & Munir, 2018; Chen, 2019; Chinelato et al., 2020; Erum et al., 2019; Garg & Singh, 2020; Imran et al., 2020; Janse van Rensburg et al., 2018; Kusani et al., 2020; Wardani et al., 2020). Ao mesmo que, estudos predecessores assinalam evidências do florescimento no trabalho como um indicador de bem-estar no âmbito do modelo JD-R (Radic et al., 2020; Roskams et al., 2021). Entretanto, não foram encontradas evidências empíricas da mediação do florescimento no trabalho nas relações do comportamento do suporte do supervisor à família e da autonomia no trabalho com o *job crafting*. Fundamentando-se em tais assertivas, foram formuladas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 3:* O florescimento no trabalho medeia a relação do comportamento de suporte do supervisor à família com o *job crafting*

*Hipótese 4:* O florescimento no trabalho medeia a relação da autonomia no trabalho com o *job crafting*

## **Método**

### **Participantes**

Os participantes foram captados por meio de rede de *network* do pesquisador, proveniente do

meio corporativo. Participaram da primeira parte da pesquisa 675 trabalhadores brasileiros. Entretanto, apenas 515 responderam a segunda parte. Destes, quatro foram excluídos por não estarem trabalhando no momento da pesquisa, e dois foram excluídos porque não a sua resposta não foi identificada na primeira parte da coleta de dados.

Assim, a amostra foi composta por 509 profissionais brasileiros, indicando uma perda amostral de 24,6% entre os dois tempos de coleta de dados. Os participantes eram de ambos os sexos, de diferentes atividades laborais e, provenientes de 19 estados brasileiros, em sua maioria do estado do Rio de Janeiro (72,3%), seguido do estado de São Paulo (11,0%). Do total de respondentes, a maioria era mulheres (71,3%). Quanto ao estado civil, os dados evidenciaram que a maior parte era casada ou tinha união estável (51,3%), seguido de solteiros (34,0%). No que tange ao nível de escolaridade, 51,5% indicaram pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, 24,4%, nível superior completo e 11,0%, superior incompleto. Em relação à modalidade de trabalho, mais da metade da população avaliada exercia suas atividades laborais presencialmente (51,7%), seguido de *on-line* (29,1%) e de forma híbrida (18,7%). Dentre os participantes, 36% ocupavam cargos de gestor, 18% administrativos e 15% operacionais. A idade da amostra variou 18 a 82 anos ( $M=42,6$ ;  $DP=10,4$ ). O tempo de serviço no emprego atual apresentou uma variância de 1 a 40 anos ( $M=7,48$ ;  $DP=8,11$ ), o tempo de serviço total variou de 1 a 52 anos ( $M=18,8$ ;  $DP=10,6$ ). Como critério de inclusão na amostra, a pessoa deveria ser maior de 18 anos e estar trabalhando há pelo menos um ano na mesma organização.

## Instrumentos

O *job crafting* foi avaliado pela Escala Hierárquica de *Job crafting*. (Constantini et al., 2019). O vigente instrumento foi constituído de 18 itens, divididos em quatro fatores de primeira ordem: aumento de recursos (seis itens), aumento de desafios (três itens), redução de demandas (quatro itens) e otimização de demandas (cinco itens), e um formativo. Os itens foram respondidos em escalas tipo Likert, de cinco pontos, variando de 1 ('Nunca') a 5 ('Sempre'). Exemplo de item do fator aumento de recursos: "Peço aos outros informações sobre meu desempenho". Exemplo de item do fator

aumento de desafios: "Peço mais trabalho para fazer quando minhas tarefas habituais terminam". Exemplo de item do fator redução de demandas: "Tento garantir que meu trabalho seja menos intenso emocionalmente". Exemplo de item do fator otimização de demandas: "Encontro soluções para realizar minhas tarefas de maneira mais fácil".

O *job crafting* foi mensurado pela escala de Costantini (2021), adaptado ao contexto brasileiro por Brasil e Gabardo-Martins (2023). A escala apresentou índice de consistência interna de .79 (Alfa de Cronbach) e .80 (Ômega de McDonald), no estudo atual. No que tange a tradução da Escala, foi empreendido o processo de tradução e retradução (*back-translation*) conforme recomendado por Gregoire (2018), constituído pelas etapas: a) tradução para português; b) retradução para o inglês; sendo realizada uma avaliação comparativa das duas versões, a fim de analisar a equivalência conceitual dos itens.

O comportamento de suporte do supervisor à família foi mensurado pela versão breve da Medida de Comportamento do Suporte do Supervisor à Família, desenvolvida por Hammer et al., (2013). O instrumento é unifatorial composto por quatro itens, respondidos em formato tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 ('Discordo totalmente') a 5 ('Concordo totalmente'). Exemplo de item: "Meu (minha) supervisor (a) me deixa à vontade para conversar com ele ou ela sobre meus conflitos pessoais e do trabalho". O índice de consistência interna, calculado pelo Alfa de Cronbach foi igual a .88 e de .88 a do Ômega de McDonald do, no estudo atual.

A autonomia no trabalho foi avaliada pela Escala de Autonomia no Trabalho, de Breugh (1999), adaptada ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins (2022). A medida é unifatorial e se compõe de nove itens, a serem respondidos em escala tipo Likert de sete pontos, variando de 1 ('Discordo fortemente') e 7 ('Concordo fortemente'). Exemplo de item: "Eu tenho permissão para decidir como fazer meu trabalho (quais métodos serão usados)". Os índices de consistência interna, calculados pelo Alfa de Cronbach pelo Ômega de McDonald, iguais a .94 ( $\alpha$ ) e .94 ( $\Omega_t$ ), no estudo atual.

O florescimento no trabalho foi mensurado por uma adaptação da Escala de Florescimento, de Diener et al. (2010), adaptada ao contexto

brasileiro e do trabalho por Mendonça et al. (2014). O instrumento é unifatorial, sendo composto de oito itens, a serem respondidos em escalas Likert de sete pontos, variando de 1 ('Discordo completamente') a 7 ('Concordo completamente'). Exemplo de item: "Em meu trabalho, as pessoas me respeitam". O índice de consistência interna, calculado pelo Alfa de Cronbach, foi igual a .90 e de .90 do Ômega de McDonald, no estudo atual. Além disso, conjuntamente com as escalas, também foi aplicado o mesmo questionário sociodemográfico do primeiro, buscando obter características da amostra.

### Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores e, após a aprovação, a coleta de dados foi realizada em versão *online*. Os respondentes manifestaram sua concordância em participar da pesquisa mediante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, isto significa, que a participação ocorreu de forma voluntária e os participantes não foram remunerados. Ao mesmo que, foi asseverada a confidencialidade das respostas. Para tal pesquisa, foi empreendida a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. No que tange aos critérios de inclusão, foram requeridos como premissas de participação na pesquisa, a idade mínima de 18 anos e que os participantes possuíssem mais de um ano de experiência profissional. Um formulário foi criado no aplicativo *Google Forms*, com os instrumentos a serem utilizados. Para controlar o viés comum do método, o questionário foi aplicado em dois tempos (Podsakoff et al., 2012). No primeiro momento, foram coletados a variável dependente e o perfil sociodemográfico. E no segundo momento, cerca de um mês após a primeira coleta, foram coletadas as variáveis independentes e variável mediadora. Para associar as respostas nos dois tempos, foi solicitado que os participantes indicassem as iniciais do nome e a data de nascimento. Os indivíduos foram convidados a participar, da primeira parte do estudo, por meio de mensagens postadas no *Facebook* e no *WhatsApp*, nas quais foi enviado o *link* para acesso ao questionário. Para à segunda parte da pesquisa, foram enviadas novas mensagens no *Facebook*, no *WhatsApp* ou no *e-mail*, com o *link* para acesso ao novo questionário.

A coleta foi empreendida entre os meses de novembro de 2021 e fevereiro de 2022.

### Procedimentos de análise de dados

As informações coletadas foram tabuladas no *software* estatístico Jamovi (versão 2.2.5), seguidas das análises por meio do *software* MPlus (versão 8.0). Na avaliação da confiabilidade de cada escala foram calculados os índices de consistência interna por meio do coeficiente Alfa de Cronbach e Ômega McDonald. No teste das hipóteses, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais, que pode ser vista como uma combinação de análise fatorial e regressão, com foco na investigação de construtos latentes (Hox & Bechger, 1998; Hauck-Filho & Valentini, 2020). Para tanto, foram inicialmente verificados os pressupostos para a utilização de tal análise. Em seguida, foi feita uma análise fatorial confirmatória para cada instrumento, a fim de verificar suas estruturas. Posteriormente, foi realizada a análise do modelo estrutural para verificar as relações diretas e indiretas entre os construtos do estudo. O método de estimação de parâmetros utilizado foi o estimador *Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted* (WLSMV), declarando-se os itens como variáveis categóricas-ordinais. Atendendo-se às recomendações de Hox e Bechger (1998), foram adotados os seguintes indicadores:  $\chi^2/df < 5$ ; CFI > 0,95; TLI > 0,95; RMSEA < 0,08.

### Considerações Éticas

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição do autor, sendo aprovada pelo CAAE 52195221.7.0000.5289. Os respondentes manifestaram sua concordância em participar da pesquisa mediante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ademais, os respondentes foram informados sobre o caráter voluntário da pesquisa, e sobre o anonimato de suas respostas.

### Resultados

Preliminarmente, objetivando avaliar a estrutura interna dos instrumentos aplicados, foram empreendidas as Análises Fatoriais Confirmatórias para cada escala e, sequencialmente, a análise do modelo de medida, com cada variável sendo inserida como um fator. Em tais análises, os instrumentos

Tabela 1. Índices de Ajuste e Variação das Cargas Fatoriais dos Modelos Testados

Modelos	$\chi^2$ (GL)	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta$ Cargas Fatoriais
Comportamento de suporte do supervisor à família (1 fator – 4 itens)	0,45(1)	1,00	1,00	0,00	.70-.97 (M=.83)
Autonomia no trabalho (1 fator – 9 itens)	171,51(21)	0,99	0,99	0,08	.69-.92 (M=.82)
Florescimento no trabalho (1 fator – 8 itens)	164,57(15)	0,98	0,97	0,07	.67-.90 (M=.76)
Redesenho no Trabalho (4 fatores – 18 itens)	429,01(137)	0,96	0,95	0,06	.42-.96 (M=0,66)
Modelo de medidas	1809,54(687)	0,97	0,96	0,06	.40-.94 (M=0,76)

Nota.  $\chi^2$ =qui-quadrado; GL=graus de liberdade; CFI=Comparative Fix Index; TLI=Tucker-Lewis Index RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation;  $\Delta$ =variação

Tabela 2. Correlações entre as Variáveis

	1	2	3
1. Comportamento de suporte do supervisor à família	-	-	-
2. Autonomia no Trabalho	.55	-	-
3. Florescimento no Trabalho	.65	.76	-
4. Redesenho no trabalho	.10	.10	.12

Nota. \*Todas as correlações estão no nível de  $p < .001$ .

Tabela 3. Resultados do Modelo Mediacional

VI	Direto sem VMed	Direto com VMed	Indireto	Total	Mediação
Autonomia no trabalho	0,16**	0,04	0,11*	0,15*	Mediação total
Comportamento de suporte do supervisor à família	0,12*	0,05	0,06*	0,11*	Mediação total

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; VIs=Variáveis independentes; VMed=Variável Mediadora.

tiveram sua estrutura confirmada, com a retenção de todos os itens e bons índices e ajuste. O modelo de medida também obteve bons índices de ajuste, apresentando, dessa forma, que os itens podem ser explicados por suas respectivas variáveis latentes. O produto dessas análises pode ser apreciado na Tabela 1.

A partir do modelo de medidas, foram analisadas a correlação fatorial entre as variáveis. Segundo demonstrado na Tabela 2, as variáveis do estudo correlacionaram-se significativamente entre si.

Com o intuito de testar as hipóteses, primeiramente, foi testada a relação direta entre as variáveis independentes autonomia no trabalho (AT) e comportamento de suporte do supervisor à família (CSSF) com a variável dependente *job crafting* (RT). Sem a presença das variáveis mediadora, a AT apresentou relação positiva e significativa com o RT (AT  $\rightarrow$  RT: 0,16;  $p < .01$ ), o que possibilitou a confirmação da Hipótese 1.

Outrossim, o CSSF também se relacionou significativamente com o RT (CSSF  $\rightarrow$  RT: 0,12;  $p < .05$ ), o que forneceu evidências empíricas para a confirmação da Hipótese 2.

O passo seguinte consistiu em inserir a variável mediadora florescimento no trabalho (FT) nos modelos de pesquisa. Na presença da FT, a relação da AT com o RT reduziu e deixou de ser significativa (AT  $\rightarrow$  RT: 0,04  $p > .05$ ). O mesmo ocorreu na associação da CSSF com o RT (CSSF  $\rightarrow$  RT: 0,05  $p > .05$ ), que também reduziu e deixou de ser significativa. Além disso, a associação do FT com o RT (FT  $\rightarrow$  RT: 0,19;  $p < .05$ ), da AT com o FT (AT  $\rightarrow$  FT: 0,58;  $p < .001$ ) e do CSSF com o FT (CSSF  $\rightarrow$  FT: 0,32;  $p < .001$ ) também foram significativas. No que tange aos efeitos indiretos, os resultados evidenciaram que os efeitos indiretos do FT (AT  $\rightarrow$  FT  $\rightarrow$  RT: 0,11;  $p < .05$ ; CSSF  $\rightarrow$  FT  $\rightarrow$  RT: 0,06;  $p < .05$ ), o que indica que o florescimento no trabalho medeia totalmente a relação da autonomia no trabalho e do



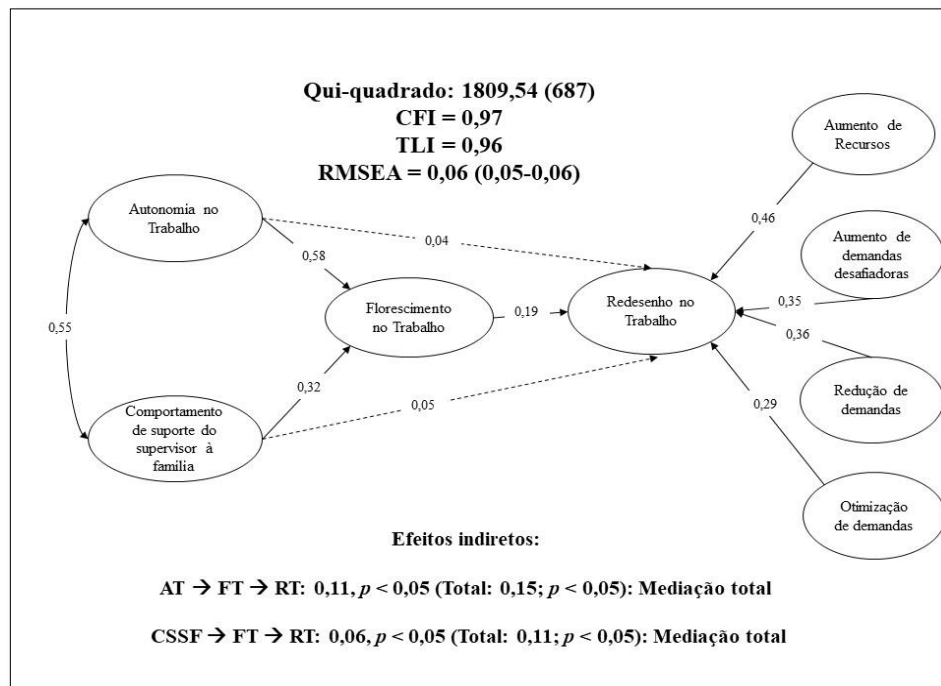


Figura 1. Representação Gráfica do Modelo final do Estudo Dois

Nota. As linhas contínuas referem-se a relações significativas; e as pontilhadas a relações não significativas.

comportamento de suporte de supervisor à família com o *job crafting*. Tais resultados permitem a confirmação das Hipóteses 3 e 4 do estudo. Os achados ora relatados encontram-se na Tabela 3. A Figura 1 traz a representação gráfica do modelo final com os parâmetros padronizados.

## Discussão

Apesar de o Modelo JD-R preconizar que o *job crafting* constitui-se como variável consequente de um modelo mediacional, composto por recursos do trabalho e pessoais e bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2018), a maioria dos estudos que investigam o *job crafting* com base no Modelo JD-R têm utilizado o construto como variável antecedente ou mediadora. A fim de abordar essa questão, o presente estudo testou um modelo mediacional em que o *job crafting* foi postulado como variável consequente. Os resultados encontrados evidenciaram uma relação direta e positiva entre dois recursos do trabalho (comportamento do suporte do supervisor à família e autonomia no trabalho) com o *job crafting*. Além disso, demonstraram que o papel mediador do florescimento no trabalho em tais relações. Tais descobertas favoreceram o desenvolvimento de diferentes implicações teóricas e práticas, na área da Psicologia Organizacional Positiva.

## Implicações Teóricas

Uma das principais contribuições do presente estudo foi demonstrar como os empregados podem apresentar comportamentos proativos em seu trabalho. Uma das formas de obter tais resultados é aumentando o nível de comportamento de suporte do supervisor à família, uma vez que os achados evidenciaram a existência de uma relação positiva de tal construto com o *job crafting*, o que permitiu a confirmação da Hipótese 1 do estudo. Os resultantes relatados seguem em linha com pesquisas antecessoras (Chen et al., 2021; Lv & Bai, 2017), que também encontraram associação positiva entre o suporte social no trabalho e o *job crafting*. Tais resultados fornecem evidências empíricas adicionais ao Modelo JD-R, ao inserir o comportamento do suporte do supervisor à família. Uma possível explicação os achados ora relatados é que quando o supervisor fornece apoio às questões inerentes à família do funcionário, este consegue gerenciar melhor suas responsabilidades familiares e suas atividades laborais (Crain & Stevens, 2018). Assim, são geradas condições favoráveis para que ele possa ressignificar seu trabalho. Em outras palavras, quanto mais o sujeito percebe o suporte do supervisor à família, mais propenso fica a desenvolver atitudes e comportamentos proativos em seu trabalho, aderindo métodos mais eficientes a rotina profissional (Chen et al., 2021).

Outra maneira de aumentar os níveis de comportamento de *job crafting* diz respeito à ampliação da autonomia dos trabalhadores, pois os resultantes dessa pesquisa indicaram uma relação positiva entre a autonomia no trabalho com o *job crafting*, o que segue em linha com pesquisas antecessoras (Hackman & Oldham, 1980; Lyons, 2008; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2013). Uma explicação para esse resultado é a de que a autonomia no trabalho permite que os trabalhadores tenham as informações e oportunidades necessárias para empreender mudanças nos aspectos de seu trabalho, de modo a torná-los mais compatíveis com suas necessidades e habilidades individuais (Rudolph et al., 2017), ou seja, a autonomia no trabalho pode ser responsável pelo processo de mudança *bottom-up*, iniciado pelo funcionário (Sekiguchi et al., 2017). Desta maneira, a autonomia no trabalho é uma competência profissional que denota maiores níveis de maturidade e senioridade do empregado, alinhando-se à significância e a um sentido mais amplo da função desempenhada, o que se associa ao comportamento de *job crafting*.

Os achados também demonstraram que o florescimento no trabalho mediou as relações entre o suporte do supervisor à família e a autonomia no trabalho, com o *job crafting*, o que possibilitou a confirmação das Hipóteses 3 e 4. Tais averiguações se mantêm em linha com as pesquisas anteriores que identificaram uma mediação de indicadores do bem-estar no trabalho nas relações entre os recursos do trabalho e o *job crafting* (Amanat & Munir, 2018; Chen, 2019; Chinelato et al., 2020; Erum et al., 2019; Garg & Singh, 2020; Imran et al., 2020; Janse van Rensburg et al., 2018; Kusani et al., 2020; Wardani et al., 2020). Esses resultados são consistentes com as assertivas do Modelo JD-R, segundo o qual o processo motivacional manifesta-se em indicadores de bem-estar, que irão impulsionar o indivíduo a praticar o *job crafting*.

Um provável argumento que justifica o papel mediador do florescimento no trabalho pode ser o de que o comportamento de suporte do supervisor à família gera benefícios para os trabalhadores que o percebe. Em um contexto laboral em que um supervisor se demonstra atento à vida familiar de seus funcionários, apoiando quando eles enfrentam problemas familiares, e oferecendo práticas de trabalho flexíveis criativas e eficazes para permitir

que esses funcionários lidem com vários problemas familiares que possam estar enfrentando, é possível que esses funcionários experimentem resultados positivos (Rofcanin et al., 2018), como, por exemplo, um estado de funcionamento e de sentimentos positivos relativos ao seu trabalho.

Outrossim, justifica-se o resultado encontrado com o fato de que a satisfação da necessidade básica de autonomia também está associada a resultados positivos de saúde mental (Clausen et al., 2022), tal como o maior desenvolvimento de florescimento no trabalho. Por fim, o florescimento no trabalho gerado pelo comportamento de suporte do supervisor à família e pela autonomia, é um forte indicador da presença da sensação de bem-estar laboral, com isso, possibilitando que indivíduo gere um alinhamento entre os seus valores pessoais e a atividade profissional desempenhada, o que possibilita que ele tenha um comportamento proativo ao redesenhar suas funções laborais (Bakker & Demerouti, 2017).

Enfim, as descobertas relatadas contribuem para o avanço da literatura da Psicologia Organizacional, ao utilizar o comportamento de *job crafting* como variável dependente. Além disso, tomados em conjuntos, os achados fornecem sustentação empírica ao Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), que uma vez que foi demonstrada a associação de recursos do trabalho (comportamento de suporte do supervisor à família e autonomia no trabalho) com o *job crafting*, ao mesmo que, a mediação do florescimento no trabalho nessas relações.

### Contribuições práticas

O vigente estudo, também ofertou contribuições de teor prático. As evidências empíricas versam sobre os benefícios e a importância na aplicabilidade dos princípios da psicologia positiva no contexto organizacional, uma vez que, o aprofundamento da rede nomológica do comportamento de *job crafting* favorece o desenvolvimento do conhecimento, de ações e de futuras estratégias que agreguem no alcance de metas e indicadores organizacionais.

Tal aprofundamento poderá ser um diferencial na gestão de pessoas através do fomento dos recursos no trabalho, como a autonomia no trabalho e do comportamento do supervisor de suporte à família. Ao passo que, os profissionais de

recursos humanos, embasados em tais construtos podem esquadrihar ações que alavanquem, por exemplo, o *core business*, retendo talentos, assim promovendo a valorização do capital humano organizacional, proporcionando um ambiente laboral saudável para a manifestação do florescimento no trabalho e também do comportamento proativo de *job crafting*.

No que tange, a ações no dia a dia organizacional, recomenda-se que os gestores desenvolvam junto aos seus liderados a maturação da competência de *hands job*, a fim de estimular e promover a autonomia no trabalho, gerando maior senioridade em seus funcionários através de desafios, como, por exemplo, a gestão do tempo, a priorização de tarefas, o gerenciamento de projetos, dentre outros. Além disso, é fundamental que os supervisores tenham uma escuta empática e humanizada acerca das demandas familiares de seus funcionários. Essas ações se justificam porque, à medida que tais táticas de liderança são empreendidas, os funcionários podem gerir melhor seu tempo e equilibrar as suas atividades laborais e familiares.

Dessa maneira, é possível observar na práxis, como a aplicação dos recursos do trabalho pode favorecer que o indivíduo vivencie sensações de autossatisfação e otimismo, através do desenvolvimento de competências profissionais, transcorrendo assim, o florescimento no trabalho. Isso quer dizer que quando o trabalhador encontra sentido e significância nas atividades laborais, desenvolve o comportamento de *job crafting*, uma vez que ocorre um alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

Por fim, o estudo sugere para os gestores e as organizações que quanto mais favorável o ambiente laboral for, maiores serão as possibilidades do indivíduo adotar o comportamento de *job crafting*, assim oportunizando o surgimento de recursos do trabalho (comportamento de suporte do supervisor à família, autonomia no trabalho, florescimento no trabalho) e estes, por sua vez, sendo responsáveis pela maximização dos resultados organizacionais.

### Limitações e Estudos Futuros

Ao empreender uma análise sistêmica, cabe apontar algumas limitações que são possíveis de serem aprofundadas, discutidas e analisadas em vindouras investigações. A primeira delas

caracteriza-se devido ao estudo ter sido de corte transversal, mesmo sendo aplicado em dois tempos. Tal fato impossibilita a instauração de associações causais entre as variáveis investigadas. Outra limitação relaciona-se ao uso de instrumentos de autorrelatos, o que pode ocasionar a deseabilidade social nas respostas, ocasionando que os participantes da pesquisa viressem a enviesar suas respostas para alinharem-se a um status socialmente desejável. Outro limitante que deve ser relevado caracteriza-se pela amostra ter grande parcela centrada nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, ao mesmo que, grande maioria da amostra foi constituída por indivíduos detentores do nível de escolaridade graduação completa e de pós-graduação. Finalmente, a pesquisa foi coletada de forma on-line, não havendo a presença de pesquisadores, o que também pode resultar em respostas não concordantes com a realidade.

No tocante a execução de estudos futuros, recomenda-se um estudo de natureza longitudinal ou de diário, o que favoreceria um maior entendimento a respeito dos construtos estudados. Nesse sentido, poderiam ser inclusos recursos do trabalho que não foram contemplados nessa pesquisa, bem como recursos pessoais e demandas do trabalho, visando melhor esquadrihar a rede nomológica do construto *job crafting*. Recomenda-se ainda, que investigações futuras possam averiguar o efeito positivo e direto entre o *job crafting* com o desempenho no trabalho, visando avaliar os impactos, os atravessamentos e os resultantes de tais relações no aspecto motivacional no contexto laboral.

### Considerações finais

Nos últimos tempos, houve uma crescente nas investigações que se debruçaram sobre a importância, os atravessamentos e as influências acarretadas pelos recursos, sendo estes do trabalho ou pessoais, no processo motivacional dos empregados como um fator gerador de resultados como preconizado pelo Modelo JD-R. Assim sendo, dentro do que se propusera a investigar, o presente estudo testou a relação direta de recursos do trabalho (comportamento de suporte do supervisor à família e autonomia no trabalho) com o *job crafting* e também tais relações sendo mediadas pelo florescimento do trabalho, obtendo-se resultados positivos.

Cabe destacar, que apesar das limitações apontadas, o presente estudo agregou contribuições para literatura ao subsidiar com evidências empíricas, ainda não estudadas, bem como um modelo de pesquisa composto por recursos do trabalho e *job crafting*, evidenciando o papel mediador do florescimento no trabalho. Desta maneira, conclui-se que conjunturas positivas provenientes das organizações tendem a ser salutares para os indivíduos e as organizações, uma vez que, agregam para o sucesso e o êxito laboral.

Com base nas relações positivas evidenciadas pelos resultados do estudo entre todos os construtos, tal investigação favorece uma adição científica a literatura existente. Ao passo que, o estudo teve um viés inovador, uma vez que, aprofundou a pesquisa sobre o construto do *job crafting* e a sua relação com as demais variáveis. Doravante, os resultados angariados deste estudo, trilham caminhos para investigações e estudos futuros. Por fim, conclui-se que situações positivas vindouras poderão gerar benefícios para os indivíduos e as organizações, haja vista, contribuir para o mútuo sucesso profissional.

## Referências

- Abbad, G., Carvalho, R. S., & Zerbini, T. (2006). Evasão em curso via internet: Explorando variáveis explicativas. *RAE Eletrônica*, 5. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000200008>
- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1), 1684421. <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1684421>
- Amanat, I., & Munir, S. (2018). Role of job satisfaction as a mediator of the relationship: Academicians psychological empowerment and organizational commitment. *Governance and Management Review*, 3(2), 59-86. [http://pu.edu.pk/images/journal/IAS/PDF/4-v3\\_2\\_18.pdf](http://pu.edu.pk/images/journal/IAS/PDF/4-v3_2_18.pdf)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being Noba Scholar* (pp. 1-13). DEF Publishers
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Brasil, F. J. B., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2023). Evidence of validity for the hierarchical Job Crafting Scale in Brazil. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 33, e3313. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3313>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(23), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Chang, P. C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 690-704. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0392>
- Chen, C.-Y. (2019). "Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel

- employees". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684-1701.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y., & Fan, C. (2021). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidências de Validade da Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325-332.  
<https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Chinelato, R. S. de C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Engagement en el trabajo: Un estudio de los cambios diarios. *Ciencias Psicológicas*, 13(1), 3–18.  
<https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Chinelato, R. S. C., Tavares, S. M. O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Preditores dos comportamentos de redesenho do trabalho: Uma análise de mediação. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, e3654.  
<https://doi.org/10.1590/0102.3772e3654>
- Crain, T. L., & Stevens, S. C. (2018). Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 869–888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021). Evidence on the hierarchical, multidimensional nature of behavioural job crafting. *Applied Psychology*, 70(1), 311-341.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12232>
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Devotto, R. P. D., Freitas, C. P. P. D., & Wechsler, S.M. (2020a). Perceived opportunities to Craft Scale: adaptação e evidência da validade de construto da versão brasileira. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, 33(21), 1-12.  
<https://doi.org/10.1186/s41155-020-00158-5>
- Devotto, R. P., Machado, W. D. L., Vazquez, A. C. S., & de Freitas, C. P. P. (2020b). Work engagement and job crafting of Brazilian professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869-876.  
<https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16185>
- Devotto, R. P. & Machado, W. L. (2017). Job Crafting: Uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF, Campinas* 22(3), 413-423. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303>
- Devotto, R. P. & Machado, W. L. (2020). Evidências de validade da versão brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-USF* [online], 25(1), 39-49.  
<https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>
- Devotto, R. P. D., & Wechsler, S. M. (2019). Intervenções de redesenho do trabalho: Revisão sistemática. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383.  
<https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- DuPlessis, J. H., Ellinger, A. D., Nimon, K. F., & Kim, S. (2021). Examining the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the US skilled trades. *Human Resource Development International*, 24(5), 558-585.

- <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1947696>
- Erthal, A., & Sacramento, I. (2021). Rafael and the Sorela Vehicles case: The pandemic as an enhancer of job crafting. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200252. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200252.por>
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2019). The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(1), 14-32. <https://doi.org/10.3846/bme.2020.11430>
- Ferreira, M. C., Carvalho Chinelato, R. S. D., & Mendonça, H. (2022). Job Crafting Measures. In M. O. Macambira, H. Mendonça, M. G. T. Paz (Eds), *Assessing Organizational Behaviors* (pp. 3-29). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_1)
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>
- Gabardo-Martins, L. M. D. (2022). Evidence of validity of the productive organizational energy measure in Brazilian samples. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 32, e3222. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3222>
- Garg, N., & Singh, P. (2020). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, 43(6), 735-752. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0143>
- Garg, N., Murphy, W., & Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290-308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. AddisonWesley. Reading, MA.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2017). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hammer, L., Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296. <https://doi.org/10.1037/a0032612>
- Hauck-Filho, N., & Valentini, F. (2020). Coeficientes de fidedignidade e violações dos pressupostos essencialmente tau-equivalentes. *Avaliação Psicológica*, 19(3), a-b. <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2020.1903.ed>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hox, J. J. & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373. <http://joophox.net/publist/semfamre.pdf>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82-100. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Janse van Rensburg, C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2018). Job demands and resources: Flourishing and job performance in South African universities of technology settings. *Journal of Psychology in Africa*, 28(4), 291-297. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1501881>
- Joo, B. K., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>
- Kusani, A., Sukaris, Suwardana, H., Kalista, A., & Laily, N. (2020). The role of employee

- engagement as a mediation of leadership style on performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(6), 967-972.  
<https://www.ijstr.org/final-print/jun2020/The-Role-Of-Employee-Engagement-As-A-Mediation-Of-Leadership-Style-On-Performance.pdf>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role of Work Meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 53-83.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Régis, E. S. O., & Monteiro, W. L. S. (2021). Tempos de pandemia: Bem-estar subjetivo e autonomia em home-office. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268.  
<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/icesumar/article/view/10345>
- Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 217-226.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.  
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Lv, X. N., & Bai, X. W. (2017). Effects of job crafting on work engagement, satisfaction and job performance among intellectual property personnel of research institutions. *Scientific Management Research*, 35(2), 77-80.  
<https://doi.org/10.19445/j.cnki.15-1103/g3.2017.02.020>
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(2), 25-36.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Mercali, G. D., & Costa, S. G. (2019). Antecedents of work engagement of higher education professors in Brazil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), eRAMG190081.  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>
- Mendonça, H., Caetano, A., Ferreira, M. C., Sousa, I. F., & Silva, A. J. (2014). Florescimento e afetos no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 172-177). Artmed.
- Meng, L., & Ma, Q. (2015). Live as we choose: the role of autonomy support in facilitating intrinsic motivation. *International Journal of Psychophysiology*, 98(3), 441-447.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2015.08.009>
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonca, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedents and consequents of prosperity at work: A mediation-moderation model. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200107.  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200107>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480.  
<https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The effect of job crafting on innovative behavior through mediation work engagement. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(1), 77-91. <https://doi.org/10.20473/ajim.v1i1.19402>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands—

- job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robledo, E., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1376. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>
- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Heras, M. L., & Kim, S. (2018). The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.001>
- Roskams, M., McNeely, E., Weziak-Bialowolska, D., & Bialowolski, P. (2021). Job Demands-Resources Model: Its applicability to the workplace environment and human flourishing. In *A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment* (pp. 27-38). Routledge.
- Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demandsresources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (eds), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp 43-68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470–497. <https://doi.org/10.1177/0021886317727459>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18)
- Silva Júnior, D. I., Ferreira, M. C., & Freitas, C. P. (2020). Efeitos de um Programa de Intervenção baseado em comportamentos de job crafting sobre o engajamento do trabalho de professores. *Ação Psicológica*, 16 (2), 119–128. <https://doi.org/10.5944/ap.16.2.25669>
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 841-849. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2013). Job design and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes, & A. Shantz (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 313–348). Routledge.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, Vol. 1, pp. 124–150). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>
- Wardani, L. M. I., Wulandari, S. S., Triasti, P., & Sombuling, A. (2020). The effect of psychological capital on work engagement: Employee well-being as a mediator. *Test Engineering and Management*, 83, 17220-17229.



<https://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/10137>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

<https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>